



ESTRATÉGIA DOS NEGÓCIOS: A PERTINÊNCIA DO MÉTODO FALSEOCIONISTA NAS REDES DE RELACIONAMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Roberto Bazanini

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil. Professor da Universidade Paulista, Brasil.
E-mail: roberto.bazanini@terra.com.br

Jorge Miklos

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil. Professor da Universidade Paulista, Brasil.
E-mail: Jmiklos@gmail.com.br

Denis Donaire

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil.
Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil.
E-mail: denisdon@uscs.edu.br

Alessandra Preto Bitante

Mestre em Educação Administração e Comunicação Multidisciplinar pela Universidade São Marcos, Brasil. Professora da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil.
E-mail: alessandra.bitante@uscs.com

Homero Leoni Bazanini

Doutorando em Comunicação pela Universidade Paulista, Brasil.
E-mail: homeroleba@uol.com.br

Resumo

O presente artigo discute criticamente o emprego do método do falseacionismo aplicado à rede de relacionamentos das organizações contemporâneas. Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com base nos pressupostos do método falseacionista, o objetivo central da pesquisa está em investigar a pertinência dessa metodologia em ambientes culturais específicos e, em decorrência, verificar a hipótese dominante nas publicações sobre a atuação dos profissionais de comunicação como determinantes em todos os setores produtivos. Os resultados da pesquisa, na perspectiva do referencial teórico do *Saliency Model*, não confirmam essa hipótese nas práticas de comunicação estratégica da indústria de frango halal. A contribuição da pesquisa aponta que, contrariamente à confirmação das hipóteses propostas em publicações recentes sobre a relevância da atuação dos profissionais da comunicação empresarial nos mais diferentes setores de atividade, esse estudo de caso se constitui em caso ilustrativo no qual, as hipóteses generalistas podem ser falsificáveis em ambientes culturais específicos.

Palavras-chave: Estratégia. Organizações contemporâneas. Cultura organizacional. Falseacionismo.

**BUSINESS OF THE STRATEGY:
THE FALSIFICATIONIST METHOD RELEVANCE IN RELATIONSHIPS NETWORKS OF CONTEMPORARY
ORGANIZATIONS**

Abstract

This article critically discusses the use of falsifiability of the method applied to the network of organizations of contemporary relationships. According exploratory research, qualitative in nature, based on assumptions of falsificationist method, the central objective of the research is to investigate the relevance of this methodology in specific cultural environments and, consequently, verify the dominant hypothesis in publications on the work of professionals communication as determinants in all productive sectors. The results of the research, from the perspective of theoretical Saliency Model of reference, do not confirm this hypothesis in strategic communications practices of halal chicken industry. The contribution of the research points out that, contrary to the confirmation of the hypotheses proposed in recent publications about the relevance of performance of the business communication professionals in many different sectors of activity, this case study constitutes an illustrative case in which the general hypotheses can be falsifiable in specific cultural environments.

Keywords: Strategy. Contemporary organizations. Organizational culture. Falsifiability.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa parte da premissa de que o critério que determina a cientificidade de uma teoria reside fundamentalmente na possibilidade da hipótese que sustenta tal afirmação ser falseável (POPPER, 1992). Nessa perspectiva, considera-se como científicas, proposições das quais se torna possível deduzir um conjunto de enunciados de observação que possam falseá-las, ainda que isso não ocorra. Ou seja, os enunciados devem ser passíveis de teste empírico.

Contrariamente à ideia de que as ciências sociais se tornam relevantes quanto mais seus conceitos possam ser estendidos ao maior número de situações possíveis, visão essa, que constitui a concepção tradicional de ciência baseada no empirismo clássico e no indutivismo, o pensamento de Popper concebe que a falsificação passa a ser o procedimento de prova das teorias científicas ao enfatizar que não podemos saber se estamos certos, mas podemos saber quando estamos errados e, nesse sentido, os procedimentos indutivistas conduzem a erros conceituais. Propõe, ainda, explicar através de uma epistemologia não-indutivista o progresso do conhecimento, visto que, a ciência em seu estado atual é sempre provisória e, assim, suas teorias podem ser continuamente substituídas por outras mais pertinentes.

Historicamente, a atuação do profissional de *Media Training* está associada ao surgimento do capitalismo informacional na segunda metade do século XX. Castells (1998) denominou “Era do Capitalismo Informacional”, a nova lógica da comunicação das sociedades em redes. A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, dentre outras consequências, provocou a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995).

Nesse cenário, a estratégia corporativa apresentou enorme desenvolvimento a partir da década de 1980, quando o fenômeno da reestruturação organizacional provocou mudanças significativas no conjunto amplo de decisões e de ações referente à dimensão organizacional, financeira e de portfólio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Em relação à estratégia dos negócios e, em decorrência, a necessidade de comunicação com os diferentes *stakeholders* da empresa surgiu uma nova categoria de profissionais denominados *Media Training* com o intuito de orientar os executivos para alcançar o discurso eficaz nos mais diferentes setores da economia. Discurso esse, no qual se torna necessária a qualificação dos porta-vozes, de modo que se tornem aptos para realizar um mapeamento dos veículos de comunicação (características e especificidades) e, ainda, o gerenciamento e a interface entre notícia e imprensa, bem como o acompanhamento e a avaliação da divulgação perante a opinião pública.

Desse modo, a prática profissional de *Media Training* nas empresas, portanto, diz respeito à forma como os porta-vozes devem atuar durante o discurso (FRANÇA; GONÇALVES, 2010), conseqüentemente, o relacionamento com a imprensa tornou-se uma ferramenta indispensável, pela oportunidade de promover a marca e defender interesses e posições (LUCAS, 2007, p. 8). Todavia, para que as organizações possam se relacionar com os *stakeholder* imprensa, faz-se necessário a existência e a colaboração do jornalista, principal intermediário nesse processo comunicacional com os demais *stakeholders*.

O objetivo central da pesquisa está em investigar a pertinência estratégica das atividades do profissional de *Media Training* perante os demais *stakeholders* em ambientes culturais específicos.

Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, o problema de pesquisa indaga: qual é a relevância das atividades do *Media Training* no processo de comunicação estratégica de uma instituição de apoio ao comércio bilateral junto aos demais *stakeholders*?

Com o intuito de falsear a hipótese dominante nos estudos sobre os profissionais de *Media Training* presente nas principais teorias contemporâneas (VILELA, 1998; VIANA 2001; TORQUATO 2002; BUENO 2005; ARGENTI 2006; NOGUEIRA, 2007; MIRANDA 2008; BARBEIRO 2008; RECUERO 2009; CURVELLO 2009; MOREIRA, 2011; SIQUEIRA 2013), hipótese essa, que concebe que a atuação desses profissionais como imprescindível em todos os setores produtivos.

Complementarmente, optou-se por destacar as falas dos entrevistados no corpo do trabalho como recurso didático para que a disposição das informações coletadas favorecesse a compreensão dos processos de mediação entre organização e a imprensa na organização estudada: a indústria do frango *halal*.

O presente artigo está estruturado em seis seções, iniciando-se com essa introdução. Em seguida, faz-se uma revisão da literatura sobre a atuação dos profissionais de *Media Training* em seus aspectos prescritivos e descritivos e as especificidades da cultura islâmica. Na sequência é descrito o referencial teórico com ênfase na tipologia *Saliency Model* e suas peculiaridades na classificação e relações com os demais *stakeholders*, a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, análise dos dados e, por último, as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Dentre as publicações internacionais recentes sobre a atuação do profissional de *Media Training* se destacam Barnow (2000), Hwang (2003), Kaplan (2005), Kuduvalli 2008, Meredith Belbin (2011), Bazanini et al. (2015), dentre outros. Essas publicações ressaltam a aplicabilidade estratégica dos profissionais de treinamento nos diferentes setores das atividades produtivas como recurso necessário para o alcance de vantagem competitiva.

No Brasil, nas últimas duas décadas, as publicações acadêmicas sobre *Media Training* podem ser divididas em dois grupos: publicações com caráter mais prescritivo e publicações com caráter mais reflexivo. No primeiro grupo, em ordem cronológica podem-se citar os trabalhos de Vilela (1998), Nogueira (2007), Viana (2001), Torquato (2002), Argenti (2006), Barbeiro (2008), Recuero (2009), Thomaz & Brito (2010) e Lacerda (2011). No segundo grupo,

destacam-se Bueno (2005), Miranda (2008), Curvello (2009), Moreira (2011), Siqueira (2013) e Bazanini, Ribeiro e Bazanini (2013).

É interessante se observar que, regra geral, seja nas publicações mais prescritivas, seja nas publicações mais reflexivas, tanto nacionais quanto internacionais, prevalece a concepção de que os *Media Training* são profissionais imprescindíveis no relacionamento para a formação da imagem organizacional que empregam a comunicação organizacional como recurso estratégico para se relacionar com os *stakeholders* envolvidos em determinado empreendimento.

Assim, com base na revisão literatura acadêmica, a hipótese central da pesquisa parte da premissa que a atuação do profissional de *Media Training*, regra geral, pode considerada estratégica na comunicação com os demais *stakeholders* da organização.

2.1 A Cultura

Nos estudos relacionados à cultura nas organizações evidenciam-se fenômenos ambíguos e complexos, repletos de paradoxos e dependente de contextos específicos que contestam hipóteses generalistas que buscam encontrar coerência teórica nos procedimentos estratégicos empregados pelos executivos na defesa dos interesses das mais variadas organizações (MARTIN, 1992; ALVESSON; BERG, 1992).

Schein (2009) define a cultura como um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que a organização aprende com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e cujos fatores são válidos para serem adotados por todos os membros que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros.

A cultura é uma condição humana que molda e é moldada pelo homem (MUZZIO; COSTA, 2012, p. 148), sendo compartilhada pelo uso de elementos simbólicos e culturais (GEERTZ, 1989, p.15). Entre essas bases da identidade cultural estão os antecedentes histórico-geográficos; os antecedentes econômicos; e os elementos institucionais, como a legislação e os elementos simbólicos, como o folclore e os mitos comuns (MUZZIO; COSTA, 2012). Por essa razão a cultura e a cultura nacional não podem ser confundidas, pois conforme Lu (2012, p. 110), a primeira, envolve as particularidades de cada grupo, a segunda, a interação dinâmica entre esses mesmos grupos como nação.

2.2 A cultura nacional

A cultura nacional é formada por quatro tipos de comunidades: a geografia cultural; as organizações e as instituições; as comunidades baseadas em um estilo de vida; outras baseadas em características pessoais e interações sociais específicas (GOULD; GREIN, 2009). A expressão comunidade proposta pelos autores pode ser compreendida como a formação de grupos sociais que se integram entre si, e criam identidade forte com o lugar (SAMPAIO; CORIOLANO, 2009).

Frequentemente, o conceito de comunidade geográfica, refere-se a ideia de que mesmo com o deslocamento das pessoas para regiões distantes, a mudança fará com que haja manutenção da identidade do grupo em outro espaço físico; a comunidade organizacional e institucional envolve as comunidades de organização e instituições com laços comuns; a comunidade baseada em um estilo de vida refere-se as comunidades de marca; a comunidade baseada em características pessoais e interações envolvem fatores demográficos, como sexo, idade ou religião, por exemplo, que desenvolvem subculturas com identidades comuns (GOULD; GREIN, 2009).

2.3 Especificidades da Cultura Islâmica

A cultura nacional islâmica de caráter fortemente religiosa, na vertente fundamentalista necessita legitimar suas ações e ritos perante os demais membros e também junto aos demais *stakeholders* oriundos de outras culturas.

Seguindo a visão Gould e Grein (2009), quanto aos princípios de comunidade, é possível considerar que no Islamismo estejam presentes as comunidades geográficas, pois os muçulmanos instalam-se em outros países, porém mantém os hábitos e rituais da religião intactos, sendo que, a comunidade baseada em características pessoais do Islamismo reflete o senso de ações coletivas, quando há envolvimento e identificação entre as pessoas.

Aos muçulmanos estão presentes mecanismos de controle e punição, chamadas de Sentença Imposta e descrição do ato, respectivamente. Essas sentenças são impostas ao *Balegh*, termo esse, que na língua portuguesa significa aquele que se responsabiliza com a realização dos cultos, dividida em cinco partes, incluindo todos os atos considerados negativos e positivos pelo islamismo, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - A Sentença Imposta e a Descrição do Ato

A Sentença	Descrição do ato
1. A permissão	a. O permitido (<i>Murah</i>)
2. A preferência	b. O preferencial (<i>Mustahab</i>)
3. A aversão	c. O repelido (<i>makruh</i>)
4. O sacrilégio	d. O ilícito (<i>moraharram</i>)
5. As obrigações	e. O dever (<i>uajeb</i>)

Fonte: Autoria própria com base em Al-Khazraji (2006, p. 33)

O ato permitido (*Murah*) refere-se à liberdade que os praticantes possuem para determinar sua alimentação, vestuário e moradia, desde que não ultrapassem os limites e exceções do islamismo; o ato o preferencial (*Mustahab*) refere-se a toda ação praticada pelo *Balegh* que na perspectiva do islamismo o considera praticante do bem, não determinando penalidade para aqueles que negligenciarem o ato; o ato repelido (*Makruh*) refere-se a ações que o islamismo adverte o *Balegh* como impróprias e o induz ao abandono, mas não pune o *Balegh* caso aja inadequadamente; o ato o ilícito (*Moraharram*) refere-se a todas as ações que *Balegh* não possui permissão de praticar, mas se praticar é punido, assim como há elogios e boa recompensa aos que rejeitam o ilícito; o dever (*Uajeb*) refere-se a tudo aquilo que o islamismo incumbiu o *Balegh* a fazê-lo, e não permite abandoná-lo, organizando a boa recompensa pela sua prática e punição pela sua negligência (AL-KHAZRAJI, 2006, p. 33-43).

Assim se por um lado, temos mecanismo de controle e punição para os muçulmanos, por outro, para as organizações ocidentais se relacionarem produtivamente com as organizações de países do Oriente Médio, a adequação da cultura torna-se elemento imprescindível para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

2.3.1 A produção do frango *halal*

A produção de frango de corte em escala industrial no Brasil iniciou-se nos anos 1940, contudo foi a partir dos anos 1980 que a introdução de novas tecnologias transformou o Brasil em um importante produtor (PEREIRA; MELO; SANTOS, 2007).

No quadriênio 2009-2012, a participação brasileira nas exportações de frango no mundo alcançou 37%. Para se ter uma ideia dessa participação, apenas entre os meses de janeiro e julho de 2013 as exportações brasileiras de carne de frango somaram 2,23 bilhões de toneladas, gerando uma receita de US\$ 4,77 bilhões (UBABEF, 2013). A exportação de frango entre os meses de janeiro e julho de 2013 para o Oriente Médio, o maior destino do frango brasileiro, foi de 870 mil toneladas de frango, com crescimento de 9,8% sobre o mesmo período de 2012.

Em virtude da obrigação da indústria exportadora brasileira avícola em abater o frango sob os preceitos da religião islâmica, percebe-se a formação de uma rede Inter organizacional na última década, de natureza informal e horizontal, uma vez que não há uma organização que detenha o controle irrestrito. As organizações membro escolhem cooperar até certo domínio, pois, segundo Balestrin e Vargas (2004) esse tipo de arranjo favorece a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica dos seus membros.

Por essa razão, o diálogo entre as instituições com seus públicos de interesse no negócio, denominados aqui de *stakeholders*, não pode ser um assunto exclusivo para a área de comunicação dessas organizações, pois se recomenda que os porta-vozes, aqueles que se pronunciam e se relacionam com a imprensa, ao qual se entende ser o *stakeholder* responsável por levar a mensagem aos demais *stakeholders*, pertençam a diversas áreas das organizações, pois, como afirma Halliday (2009), “[...] nas últimas décadas os executivos receberam a incumbência de atuar como retores na defesa dos interesses das organizações que representam”.

Para analisar essas novas incumbências, o *stakeholder* imprensa e a tipologia dos *stakeholders Salience Model* proporcionam subsídios altamente empíricos e pragmáticos cujos elementos serão descritos no referencial teórico.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Rodrigues (2007) define o referencial teórico como a estruturação de uma base conceitual organizada e sistemática do conhecimento, com uma abordagem clássica ou atual, relacionado diretamente ao problema de pesquisa, propiciando ao pesquisador informações que permitam conceber com mais clareza os aspectos a serem estudados no trabalho científico.

3.1 A imprensa como *stakeholder* formador de opinião

No presente estudo, as especificidades da atuação dos profissionais de *Media Training* junto aos *stakeholders* imprensa da indústria de frango *halal* constitui o primeiro passo da análise pelo seu atributo de formador de opinião perante os demais *stakeholders*.

A comunicação, e em especial os veículos da imprensa, sejam massificados ou especializados, constituem uma importante fonte para a percepção e compreensão das ações do ser humano no dia-a-dia, em um mundo com excesso de mensagens e inúmeras formas de persuasão, para os públicos com que a organização se relaciona (RODRIGUES et al., 2009). Frequentemente, as organizações que assumem uma condição passiva diante de um *stakeholder* como a imprensa acentua o distanciamento diante dos demais *stakeholders* e desqualifica-se de obter legitimidade social (ASSAD; PASSADORI, 2009).

Por essa razão, para as organizações cultivarem relacionamentos saudáveis perante seus *stakeholders* é fundamental a transmissão adequada da imagem e reputação organizacional por meio da comunicação com seus públicos e, para isso, é necessário que possuam profissionais aptos a se relacionarem com a imprensa.

Araújo et al (2014) enfatiza a importância de se identificar as contribuições da gestão da informação em relação aos *stakeholders* para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva das organizações. Bazanini; Ribeiro e Bazanini (2013) afirmam que o *Media Training* propicia treinamento cujas ações são voltadas para o relacionamento com a imprensa e demais *stakeholders* da organização. O profissional de *Media Training* prepara os porta-vozes das organizações para se relacionarem diretamente com o *stakeholder* imprensa por meio de um treinamento que compreende o vocabulário e a estética para concessão de entrevistas e pronunciamentos juntos aos veículos de comunicação. Geralmente, esse profissional, exerce suas atividades por meio de empresas terceirizadas, especialistas em comunicação corporativa, ou por uma área funcional da empresa, que deixa sob a incumbência da assessoria de imprensa a preparação do porta-voz. (FRANÇA e GONÇALVES, 2010). Recomenda-se que o porta-voz da organização seja aquele que mais compreende o assunto em pauta, e não necessariamente o executivo hierarquicamente superior para se relacionar com a imprensa (FREITAS, 2007).

Em decorrência da capacidade da imprensa em ser uma importante formadora de opinião, enaltecendo ou degradando a reputação de pessoas, organizações e instituições, junto aos demais *stakeholders*, faz-se necessário, portanto, a compreensão dos elementos distintivos da cultura nacional dos públicos com os quais se relacionam e da identificação e classificação dos *stakeholders*, para que haja utilização adequada dos recursos do *Media Training*.

Relativo à postura do porta-voz junto aos veículos de comunicação, dentre outros procedimentos, recomenda-se que as respostas às perguntas dos jornalistas sejam respondidas com objetividade, evitando-se a linguagem técnica; é necessário evitar dizeres que possam ser percebidos como arrogantes pelo interlocutor, não se deve aderir a provocações do jornalista; recomenda-se a divulgação de números verdadeiros e consistentes à imprensa; não é recomendável que o porta-voz peça ao jornalista para repetir uma pergunta já realizada; também, não é recomendável que o porta-voz peça ao jornalista para ter acesso ao texto antes da publicação (Utchitel, 2007).

Todas essas recomendações sejam na forma de reflexões, seja como prescrições de conduta estão presentes nas publicações sobre *Media Training*.

3.1 Stakeholders: a perspectiva diferenciadora do Salience Model

A teoria dos *stakeholders* defende a ideia de que as decisões devem ser tomadas para equilibrar e satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos com a organização (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

Nessa linha de raciocínio, Vieira et al (2010) concebe que a evolução dos estudos relacionados ao tema *stakeholders* incentiva a realização de novos trabalhos em organizações e setores econômicos até então pouco explorados ou sem ter sido alvo de qualquer estudo em relação à atuação de seus *stakeholders*.

Para Freeman (1984, p.25) um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos da organização. Autores como Donaldson e Preston (1995, p.85) afirmam que os *stakeholders* são grupos ou pessoas com interesses processuais legítimos referentes aos diversos aspectos da atividade empresarial.

O *framework* de identificação e classificação dos *stakeholders* nomeado de *Saliency Model* foi apresentado por Mitchell, Agle e Wood (1997), e compreende os atributos Poder, Legitimidade e Urgência. O primeiro atributo, o poder é definido como a capacidade de um ator impor sua vontade sobre os outros, independentemente do consenso (CASTELLS, 1998) O poder possui três variáveis para análise: coercitivo, normativo e utilitário (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). O poder coercitivo é baseado em recursos psicológicos, violência e força; o poder normativo é baseado em recursos simbólicos; o poder utilitário é baseado em recursos físicos e financeiros (ETZIONI, 1974). Portanto, um *stakeholder* tem o poder, na medida em que tem ou pode ter acesso a meios coercitivos, utilitários ou normativos, para impor a sua vontade no relacionamento. No entanto esse acesso aos meios é uma variável, não um estado de equilíbrio, razão pela qual, o poder é transitório, pois o poder pode ser adquirido, bem como perdido (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

O segundo atributo, a legitimidade, é definida por Suchman (1995, p.574) como "uma percepção generalizada ou suposição de que doações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças". Essa definição sugere que a legitimidade é um bem social desejável, que é algo maior e mais compartilhado do que uma percepção simples, e que pode ser definida e negociada de forma diferente em vários níveis da relação com o *stakeholder*. (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

O terceiro atributo, a urgência, é definido como o grau em que as partes interessadas reivindicam atenção imediata. A urgência existe se forem atendidas duas condições: a. quando um relacionamento ou reclamação é sensível ao tempo; b. quando essa relação ou reclamação é importante ou crítica ao *stakeholder* (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

Entretanto, a vertente do *Saliency Model* não especifica a razão que leva as organizações a considerar seu relacionamento com os *stakeholders* como crítico. O *framework* de Mitchell, Agle e Wood (1997) capta somente o resultado do atributo urgência e gera uma justaposição com os atributos poder e legitimidade, e em decorrência propõe a identificação e classificação dos *stakeholders* em sete tipos, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Tipologia dos Stakeholders

<i>Stakeholder</i> Adormecido - tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. As organizações devem conhecer esse <i>stakeholder</i> para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo;
<i>Stakeholder</i> Arbitrário - possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência. O ponto chave sobre o <i>stakeholder</i> arbitrário é que para a ausência do poder e urgência, não há absolutamente nenhuma pressão sobre as organizações a se envolver em uma relação ativa com esse <i>stakeholder</i> , apesar das organizações optarem por fazê-lo;
<i>Stakeholder</i> Reivindicador - sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a organização, porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo;
<i>Stakeholder</i> Dominante- possui sua influência na organização assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da organização;
<i>Stakeholder</i> Dependente- tem alegações de urgência e legitimidade, porém depende do poder de outro <i>stakeholder</i> para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração;
<i>Stakeholder</i> Perigoso- quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um <i>stakeholder</i> coercitivo e possivelmente perigo para a organização;
<i>Stakeholder</i> Definitivo- Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata a esse <i>stakeholder</i> .

Fonte: Autoria própria com base em Mitchell, Agle e Wood (1997).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico é um conjunto de escolhas que o pesquisador faz para realizar seu estudo. As decisões envolvem o método, a estratégia e as técnicas de coleta, a organização, a análise e a interpretação dos dados.

A escolha do método de refutação de Popper faz parte do esquema de raciocínio dedutivo e é, justificável logicamente com a utilização do procedimento denominado “falsificação”, visto que, para Popper, tudo o que não puder ser falsificado se constitui em pseudociência e não contribui para o avanço do conhecimento científico.

[...] a lei da causalidade universal poderia ser verdadeira e nós, apesar disso, não conseguir nenhum progresso científico, talvez pelo fato das condições iniciais variarem de modo tão radical que praticamente nunca se repetem, nem sequer de maneira aproximada, ou por causa da complexidade das leis, ou por outras razões. Assim, mesmo se fosse verdadeira, a lei da causalidade universal não teria significado metodológico (POPPER, 1992, p. 102).

Portanto, nessa linha de raciocínio, a generalização conduz ao erro pela lei da causalidade universal ser destituída de significado metodológico.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente por um dos pesquisadores, entre os dias 22/09/2014 e 01/11/2014. A entrevista foi conduzida com um roteiro semiestruturado. Esse instrumento de coleta é uma técnica por meio da qual o pesquisador se coloca diante do participante para obter informações que contribuam com a pesquisa (VEIGA E GONDIM, 2001). A amostra por conveniência composta pelo *Media Training* vinculado a uma agência de comunicação corporativa (doravante denominado E1), o presidente da União Brasileira de Avicultura (doravante denominado E2) e o vice-presidente da Instituição (doravante denominado E3).

Os documentos consultados referem-se a materiais publicados em revistas, documentos disponibilizados pela internet e materiais de promoção da indústria brasileira do frango, oferecidos pela União Brasileira de Avicultura (UBABEF) a um dos pesquisadores em visita a entidade, realizada em setembro de 2013. A consulta de documentos, quando se utiliza a estratégia de pesquisa estudo de caso se torna imprescindível (GIL, 2010).

Considerando os tipos de pesquisas discutidos na literatura, nesse artigo pretende-se investigar a questão de pesquisa a partir tipologia de pesquisa exploratória, o qual possui a função de examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes (SAMPIERI. COLLADO; LÚCIO. 1991). A pesquisa exploratória é adequada aos propósitos desse estudo, visto que, não foram encontradas pesquisas relacionadas aos *stakeholders* da indústria do frango *halal* do Brasil.

A questão central da pesquisa é: qual é a relevância das atividades do *Media Training* no processo de comunicação estratégica de uma instituição de apoio ao comércio bilateral junto aos demais *stakeholders*?

Com esse intuito duas perguntas foram propostas aos entrevistados:

1. Como o Sr. concebe atividade do profissional de *Media Training* na exportação do frango *halal*?
2. Qual a particularidade de atuação nesse caso específico?

Quanto à estratégia de pesquisa adotada para a condução dessa investigação, optou-se pelo estudo de caso, que é “uma investigação empírica que indaga os fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real, de forma que os limites desse fenômeno e o contexto se confundem” (YIN, 2010, p. 32).

Os dados serão submetidos à técnica da Análise de Conteúdo, técnica essa, “baseada na dedução e inferência” (BARDIN, 2009, p.11), comumente aplicada na análise dos discursos. Autores como Flick (2009) afirmam que esse método de análise de evidências é caracterizado pela utilização de categorias de análise a priori, as quais são obtidas a partir de modelos teóricos, isto é, as categorias são levadas para o material empírico e não desenvolvidas a partir deste.

Nessa perspectiva, as categorias de análise a priori deste estudo desenvolve-se com sustentação nas afirmativas de Santos (2012), relativo ao *Media Training*; em Gould e Grein (2009), referente à concepção de cultura nacional com enfoque nas particularidades de grupos sociais (LU, 2012); e dos atributos poder, legitimidade e urgência do *Salience Model* (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

Concebe-se, assim, que a técnica de Análise de Conteúdo mostra-se adequada para a análise dos dados coletados na entrevista e em documentos deste estudo, em decorrência da sua aplicação corrente em estudos da área da administração, “principalmente nos estudos com abordagem qualitativa” conforme Mozzato e Grzybovski (2011).

Desse modo, tem-se na pesquisa uma estrutura de análise das evidências empíricas baseadas em dois procedimentos: (I) estabelecimento de categorias de análise a priori; (II) aplicação da técnica de enunciação e categorial, a partir dos relatos dos entrevistados e de consulta em documentos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na adoção de categorias a priori definidas pelos pesquisadores, os resultados da pesquisa indicam que o profissional de *Media Training* não se torna relevante no processo de comunicação estratégica no caso da instituição de apoio ao comércio bilateral entre Brasil e Iraque, visto que, sendo a principal atribuição da organização a legalização de documentos de todos os produtos brasileiros exportados para o Iraque, a atuação do profissional de *Media Training* que, embora importante, não se torna imprescindível.

5.1 Categoria de análise a priori

Santos (2012) afirma que o *Media Training* é um recurso comunicacional que ajuda as instituições, através de seus porta-vozes, a se relacionarem com os veículos de comunicação de maneira objetiva, ratificado pela fala do primeiro entrevistado:

[...] *O Media Training é só ‘pro’ cara conseguir se portar de maneira organizada, ‘tá’, perante o jornalista. Ele fala em nome de uma empresa, de um time de futebol, de um partido político, de um governo, de uma instituição, de alguém. Ele não fala como pessoa física, ele “tá” falando como uma pessoa jurídica. Ah, mas e se ele não tiver condição, se ele não tiver condição de falar, então ele não vai falar (E1).*

Genericamente, as instituições precisam contratar um *Media Training* para a preparação do porta-voz devido o poder exercido pelos veículos tradicionais de imprensa (VALOR SETORIAL, 2010). Todavia a instituição estudada utiliza o *Media Training* de maneira eventual, em virtude das especificidades presentes no negócio do frango *halal*, tais como: a inexistência de um veículo de imprensa com atributos como poder e legitimidade. A utilização do *Media Training* é feita com algumas particularidades, dentro do negócio do frango *halal*.

[...] *Por que normalmente como é que funciona: quando uma empresa ou entidade nos contrata, uma consultoria de Media Training, ele deveria fazer todo o contexto especificamente (...) Uma parte de apresentação do que é imprensa, uma parte de laboratório e a outra parte de avaliação. Com a instituição é diferente. A gente nunca fez um treinamento formal, pela liberdade adquirida ao longo de todo esse tempo de relações cotidianas que eu tenho como o porta-voz da instituição Então as pessoas são preparadas conforme a situação. A gente nunca viu, a própria instituição não viu necessidade disso, tá? Por que ela é uma instituição de apoio ao comércio bilateral entre o Brasil e o Iraque (E1).*

De acordo com as evidências empíricas, há indícios de que a utilização pouco frequente, apesar de existir um profissional contratado pela instituição, ocorre devido a menor propensão a crises com o *stakeholder* imprensa. Contudo a imprensa, por ser um *stakeholder* reivindicador, à luz do *Salience Model*, precisa de monitoramento, mesmo sem os atributos poder e legitimidade, nos negócios do frango *halal* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

5.2 Técnica de enunciação e categorial

As transformações dos dados obtidos por meio das entrevistas foram sistematizadas pela técnica da enunciação e categorial que consiste em operações de desmembramento das respostas em unidades (categorias) segundo reagrupamentos analógicos (Minayo, 2000) que resultaram nas categorias: atividades dos *Media Training*, função estratégica, comunidade geográfica e peculiaridades dos *stakeholders*.

5.2.1 Categoria “função estratégica do *Media Training*”

Segundo Santos (2012) para as organizações cultivarem relacionamentos saudáveis perante seus *stakeholders* é fundamental a transmissão adequada da imagem organizacional por meio da imprensa. Tais aspectos podem ser constatados nas falas de E1 e E3, respectivamente.

[...] *A imprensa é por definição a formadora de opinião, tá? A sociedade forma parte da sua opinião a partir de experiências que ela tem, naturalmente, mas a partir de informações que ela colhe nos meios de comunicação, ou seja, da imprensa. Então quando você fala com a sociedade pela imprensa, você tem que tomar cuidado com isso, você tem que saber se organizar (E1).*

[...] *O Media Training consegue detectar e apresentar para a imprensa e para a sociedade o papel fundamental da instituição então essas coisas tendem a aproximar cada vez mais os empresários e órgãos governamentais. Porque a imagem da instituição nada mais é que uma instituição de desenvolvimento, de relacionamento bilateral (E2).*

Embora a primeira questão proposta tivesse como referência objeto específico: “como o Sr. concebe atividade do profissional de *Media Training* na exportação do frango *halal*?”

Esse quesito não foi atendido. Nesse primeiro momento, é interessante observar que as falas dos dois respondentes foram generalistas, ao discorrerem em tese sobre a comunicação organizacional e, assim, estiveram em consonância com a hipótese dominante propostas nas teorias voltadas para a comunicação organizacional que concebe a atuação estratégica do profissional de *Media Training* junto ao *stakeholder* imprensa.

Todavia, essa posição foi modificada quando a segunda questão foi proposta: “qual a particularidade de atuação nesse caso específico?”

Nesse segundo momento, as respostas dos entrevistados tiveram em conta os elementos presentes na comunidade geográfica islâmica e as peculiaridades dos *stakeholders* envolvidos na exportação do frango *halal*.

5.2.2 Categoria “comunidade geográfica”

Conforme Gould e Grein (2009) a comunidade geográfica, refere-se à ideia de que mesmo com o deslocamento das pessoas para regiões distantes, a mudança fará com que haja manutenção da identidade do grupo em outro espaço físico. Isso ocorre com os muçulmanos, que mesmo em países ocidentais mantem seus hábitos intactos, por exemplo, na ingestão de alimentos, repudiando transgressões religiosas (AL-KHAZRAJI, 2006).

Existem alguns alimentos, por exemplo, que não podem ser aceitos, Entrar misturado, por exemplo, o abate halal e o abate que não é o halal não podem misturar, não pode ser lançada dúvida sobre o produto, o produto tem que estar 100% lícito. Então por isso se for mashbooh aí você tem que cancelar, não pode, é... considerar ele como halal. Por isso que as certificadoras elas têm um supervisor que acompanha o abate o tempo inteiro (E3).

Para as organizações exportadoras de frango, principalmente para a indústria brasileira, o ato ilícito, contido na quarta “Sentença Imposta” do islamismo, coloca-os frente uma oportunidade de acessar um mercado, como do Oriente Médio, em crescimento, com uma população de muçulmanos apenas nessa região estimada em 200 milhões (*Brazilian Islamic Center for Halal Food Stuff*, 2013), Por isso, possuem restrições quanto ao consumo de determinados alimentos, pois aos praticantes do islamismo é vedado, segundo a descrição do ato ilícito, tudo que é nocivo ao organismo humano, e que o expõe às doenças e seus males, provocados pela bebida alcoólica, a carne de animais não abatidos de acordo com os preceitos islâmicos, no caso das carnes de animais bovinos, ovinos e aves, sendo também proibido o consumo de carnes de porco, e outros animais carnívoros (AL-KHAZRAJI, 2006).

A carne de frango é permitida para o consumo do *Balegh*, mas é imprescindível que a ave seja abatida sob as regras do método de abate de frangos que recebe a designação de *halal*, que consiste no abatimento do animal por meio de uma incisão rápida e profunda no pescoço, que objetiva cortar os três principais vasos, a saber, as duas jugulares, a traqueia e o esôfago; os ganchos da linha de produção devem estar voltados em direção à Meca, capital da província de *Al Hejaz*, na Arábia Saudita, cabe ao sangrador com o auxílio de uma bússola medir a direção dos ganchos da linha de produção e do peito da ave; além do abate da ave ser realizado por um sangrador, acompanhado de um supervisor, ambos muçulmanos praticantes (BOLFE et al., 2011; BRAZILIAN ISLAMIC CENTER FOR HALAL FOOD STUFF, 2013).

Portanto, para que o frango seja *halal*, ele não pode conter ingredientes ou partes de animais cujo consumo seja vedado pela lei islâmica e, também, não pode conter partes de animais que não foram abatidos em consonância com os preceitos islâmicos. Obrigatoriamente a ave deve estar comprovadamente sadia; a frase “*Bismillah Allahu Akbar*”, em português “Em nome de Deus, Deus é maior”, deve ser pronunciada antes do animal ser abatido; o abate é realizado com lâminas bem afiadas, exclusivas para o *halal* (BRAZILIAN ISLAMIC CENTER FOR HALAL FOOD STUFF, 2013).

5.2.3 Categoria: “peculiaridades dos *stakeholders*”

Como visto anteriormente, o atributo poder é definido como a capacidade de um ator impor sua vontade sobre os outros, independentemente do consenso (CASTELLS, 1998). O segundo atributo, a legitimidade, é definida segundo Suchman (1995) como "uma percepção generalizada ou suposição de que doações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças"; e o terceiro atributo, a urgência, é definido como o grau em que as partes interessadas reivindicam atenção imediata, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Tipologias dos *stakeholders* da Indústria de frango *halal*

Stakeholders	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação
Centros Islâmicos		X	X	Dependente
Ministério das Relações Exteriores	X	X	X	Definitivo
Ministério de Desenvolvimento, indústria e Comércio	X	X	X	Definitivo
União Brasileira de Avicultura	X	X		Dominante

Fonte: Autoria própria

5.2.3.1 Critérios utilizados na classificação

O Ministério das Relações Exteriores e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio foram considerados, à luz do *Saliency Model*, como *stakeholders* definitivos por possuírem os três atributos, poder, legitimidade e urgência enquanto os Centros Islâmicos podem ser considerados como *stakeholders* dependentes da instituição estudada, uma vez que, dependem do poder de outro *stakeholder* para que suas reivindicações sejam atendidas e a União Brasileira de Avicultura (UBABEF), *stakeholder* dominante em razão de possuir os atributos poder e legitimidade.

Os Centros Islâmicos, *stakeholders* da instituição na indústria do frango *halal*, que habilitam o abate *halal* nos frigoríficos possuem legitimidade e urgência, conforme a percepção de E2 “[...] Para o *halal* o mais importante são os centros islâmicos...Pois sem eles o produto não é *halal*.”

O *stakeholder* classificado com os atributos poder, legitimidade e urgência é o Ministério das Relações Exteriores, diz existir relações próximas com ele “[...] Quando existe algum problema no negócio do *halal* a instituição tenta servir de elo com a embaixada do Brasil no Iraque”, o E3 possui um discurso convergente, quando afirma que “[...] A instituição trabalha em conjunto com o Itamaraty para endossar a credibilidade dos centros islâmicos e produtores do *halal* perante os importadores iraquianos”.

Quanto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, E2 diz que “[...] Tudo que condiz com eventos comerciais, participações, fóruns existe relacionamento”, infere-se, então, que o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio possui os três atributos poder, legitimidade e urgência. Por fim, E2 aponta que “[...] Sempre é o conjunto dos dois ministérios que dá suporte ao negócio do *halal*”.

Relativo à União Brasileira de Avicultura (UBABEF), o *stakeholder* da instituição na indústria do frango *halal*, E3 afirma que “[...] Existe a UBABEF, que faz ações pra divulgação... Do *halal* pra sempre ajudar e dar mais credibilidade ao *halal*, que é a União Brasileira de

Avicultura". Pode-se constatar que E2 e E3 possuem discursos convergentes em relação aos *stakeholders* da instituição.

Nós temos esse relacionamento direto porque tudo aquilo condiz, porque essa entidade representa os maiores exportadores de frango e ela é presidida por um ex-ministro da agricultura, que é o Francisco Turra. Hoje principalmente que o Iraque é o quinto maior importador, então isso vem estreitando cada vez mais os relacionamentos, e como certeza nós tivemos vários trabalhos em conjunto (E2).

Pode-se observar que as falas de E2 e E3 mostram relativa congruência em suas opiniões quanto aos *stakeholders* Centros Islâmicos, Ministério das Relações Exteriores, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e União Brasileira de Avicultura (UBABEF).

Diante do exposto, a questão se o *Media Training* desempenha uma função estratégica na indústria de frango *halal*, a resposta é negativa por duas razões:

1. A inexistência de um veículo de imprensa com atributos de poder e legitimidade;

2. Os fornecedores e consumidores não exercem papel determinante para o sucesso do empreendimento.

Então, se no primeiro momento, ao discorrer em tese sobre a comunicação organizacional, os respondentes reproduzem a hipótese dominante que concebe a atuação estratégica do profissional de *Media Training* junto ao *stakeholder* imprensa, posteriormente, quando esses mesmos respondentes tomam como referencial as particularidades da indústria de frango *halal*, os resultados da pesquisa apontam os aspectos culturais como elemento determinante nas relações com os demais *stakeholders* e, em decorrência, as generalizações teóricas se tornam improváveis e correspondem em seus princípios, apenas meras conjecturas.

Portanto, a hipótese dominante nas teorias contemporâneas relacionadas aos estudos de comunicação empresarial, segundo a qual, a atuação do profissional de *Media Training* se torna imprescindível em todos os setores produtivos foi falseada.

A contribuição da pesquisa está em ressaltar o caráter evolucionista do pensamento científico nas ciências sociais aplicadas, visto que, a teoria somente se configurará como tal quando sobreviver a tentativas severas de refutação e, assim, ratificar a importância da concepção falsificacionista da ciência, ou seja, o método científico não se caracteriza pelo estabelecimento de teorias a partir de dados da observação (inferências indutivas), mas pelo teste das teorias (tentativa de refutar ou de falsificar teorias).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da pesquisa é possível recomendar que os estudos culturais no âmbito das teorias sobre estratégias dos negócios sejam mais específicos, locais e referentes a grupos culturais. Na perspectiva da teoria dos *stakeholders* é preciso reconhecer o fundamento e as consequências políticas da análise cultural, ao mesmo tempo em que implica uma análise mais descritiva do fenômeno cultural.

O reconhecimento dessas premissas permite esclarecer que as razões pelas quais a atuação dos profissionais de *Media Training* no preparo de lideranças para o relacionamento cotidiano com os diferentes públicos, principalmente, a imprensa não se constitui em elemento estratégico na indústria de frango *halal*.

Com base no conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2009) como um conjunto de pressupostos para lidar com os problemas de adaptação externa e integração

interna e que devem ser ensinados a novos membros e as especificidades da cultura islâmica, é possível inferir que relevância da atuação do *Media Training* se evidencia mais diretamente nas organizações em que a opinião pública seja influenciada pela mídia de massa.

A pesquisa apontou que para relacionar-se adequadamente com os países de Oriente Médio, alguns requisitos são recomendáveis, dentre eles o alcance da empatia, e, para isso a adequação a cultura nacional torna-se elemento imprescindível para relações bilaterais. Razão, pela qual, talvez, a atuação do profissional de *Media Training* não seja imprescindível como nos casos em que os fornecedores e clientes sejam determinantes, o que não ocorre no estudo do caso em questão.

Assim, contrariamente à confirmação das hipóteses propostas nos trabalhos publicados sobre a relevância da atuação do *Media Training* na comunicação empresarial nos mais diferentes setores de atividade, o presente estudo, com base na metodologia de Popper (1992) falseia essa hipótese ao concluir que a atuação do profissional de *Media Training* junto aos *stakeholders* da indústria de frango *halal* pode ser concebida como importante, mas não estratégica e, portanto, imprescindível e, assim, reafirmar que, nas ciências sociais aplicadas, as hipóteses generalistas tendem a se tornar improváveis e, conseqüentemente, podem ser falsificáveis em ambientes culturais específicos.

A principal limitação da pesquisa relacionada à visão do caráter evolucionista da ciência ocorre devido à adoção da premissa central da abordagem falseacionista que proporciona apenas enunciados de verdades relativas, visto que, as hipóteses devem ser falsificáveis, ao resguardar a esfera da racionalidade para o pensamento científico como critério importante, entretanto, não mais suficiente para o progresso da ciência.

Como sugestão para estudos futuros vê-se a necessidade da inclusão de elementos da cultura organizacional em outras pesquisas teórico-empírica na perspectiva da abordagem falseacionista, ainda não contemplados nas pesquisas acadêmicas, tais como: as crenças inconscientes e os valores da organização.

REFERÊNCIAS

- AL-KHAZRAJI, S.T.H. **O que é o Islam**. 2ªed. São Paulo :Centro Islâmico no Brasil, 2006.
- ALVESSON, M.; BERG, P. **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlin : de Gruter, 1992.
- ARAÚJO, P. C.; CASTILHO JR., N. C. Contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 50-66, 2014.
- ARGENTI, P. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ASSAD, N. A.; PASSADORI, R. **Media Training: Como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade**. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v.8, edição especial, p. 203-227, 2004.
- BARBEIRO, H. **Media training: como usar a imprensa ao seu favor**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

- BARNOW, Burt S. Exploring the relationship between performance management and program impact: A case study of the Job Training Partnership Act. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 19, n. 1, p. 118-141, 2000.
- BAZANINI, R. et al. Organizational Communication: Relevance of Symbolic Aspects in Strategies Employed By Professional Media Training Relationship Building with Various Stakeholders. **Business and Management Review**, Special Issue, v.4, n. 8, p. 527-538, March, 2015.
- BAZANINI, R.; RIBEIRO, H. L.; BAZANINI, H. L. Relevância das atividades do profissional de *Media Training* na perspectiva da teoria dos *stakeholders*. In: SEMEAD-Seminários em Administração, **Anais ...**, Universidade de São Paulo: FEA/USP, 29, 30 e 31 de outubro de 2013. Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/semeadusp>. Acesso em: 14 maio 2014.
- BOLFE, F. C. et al. Parâmetros de qualidade da carne de bovinos abatidos pelos métodos tradicional e *Halal*. In: XXI Congresso Brasileiro de Zootecnia. Maceió. **Anais...** Universidade Federal de Alagoas, 2013. CD-ROM.
- BRAZILIAN ISLAMIC CENTER FOR HALAL **Método Halal**, 2013. Disponível em: <http://www.cibalhalal.com.br/o-que-e-halal/halal.html> . Acesso em 19 dez. 2014.
- BUENO, W. C. A Comunicação Empresarial Estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão – comunicação e cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p 11-20, 2005.
- CASTELLS, M. A. Rejoinder: on power, identities and culture in the network society. **New Political Economy**, v. 3, n. 3, p 473-483, 1998.
- CURVELLO, J. J. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema, In: **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações PÚBLICAS**, n. 10, p. 33-47, 2009.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**, 4. ed. São Paulo: Pioneira Cengage, 1974.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANÇA, S.; GONÇALVES, M. Comunicação Organizacional e *Media Training*: A voz da SuperVia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 15., Vitória. **Anais...** Vitória: UES, 2010. CD-ROM.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston: Pitmann, 1984.
- FREITAS, R. A assessoria de imprensa e o gestor público: atenção à orquestra midiática. In: LUCAS, L. (Org). **Media Training: Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa**, São Paulo: Summus, 2007.
- GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOULD, S. J.; GREIN, A. F. Think Glocally, Act Glocally: a culture-centric comment on Leung, Bhagat, Buchan, Erez and Gibson. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 2, p. 237–254, 2009.
- HALLIDAY, T. L. Discurso Organizacional: uma abordagem retórica. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2, n. 2, p. 16-24, 2009.

HWANG, Ahn-Sook. Training strategies in the management of knowledge. **Journal of knowledge management**, v. 7, n. 3, p. 92-104, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Creating the office of strategy management**. Division of Research, Harvard Business School, 2005.

LACERDA, R. **Construindo Audiência em Redes Sociais** 2011. Disponível em <http://webinsider.uol.com.br/2011/09/16/construindo-audiencia-em-redes-sociais/>. Acesso em: 04 jun. 2014.

LU, L. T. Etic or Emic? Measuring Culture in International Business Research. **International Business Research**, v. 5, n. 5, p. 109-115, 2012.

LUCAS, L. (Org). **Media Training: Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa**. São Paulo, Summus, 2007.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. Oxford : Oxford University Press, 1992.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

MEREDITH BELBIN, R. Management teams: why they succeed or fail. **Human Resource Management International Digest**, v. 19, n. 3, 2011.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7 ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MIRANDA, F. A. "Jornalismo e polifonia: a reportagem como trama de vozes na construção da identidade de Felipe Klein". **Revista Mediação**, ano 8, v. 1, n. 7, p. 61-78, 2008.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of *Stakeholders* identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MOREIRA, H. Competição, inovação e mudanças: gerenciando a comunicação num ambiente organizacional complexo. **Revista Universitas - Arquitetura e Comunic. Social**, Brasília, v. 8, n. 1, p 83-91, 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p.731-747, 2011.

MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 146-161, 2012.

NOGUEIRA, N. A prova dos dez ou agregando valor as marcas e empresas pela divulgação jornalística, In: LUCAS, Luciane (org). **Media Training: como agregar valor ao negocio melhorando o relacionamento com a imprensa**. São Paulo: Summus, p. 15-38, 2007.

PEREIRA, C. M. M. A.; MELO, M. R.; SANTOS, M. H. O Agronegócio do frango de corte: um estudo de caso sob a ótica da economia dos custos de transação. **Informações Econômicas**, v.37, n.1, p. 16-27, 2007.

POPPER, K. **Realismo e o objetivo da ciência**. Lisboa: D. Quixote, 1992.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

- RODRIGUES, A. L.; MORIN, E.; STREHLAU, S. A. A imagem de executivos na mídia: um estudo com jornais de Québec. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 2, p.233-251, 2009.
- SAMPAIO, C. A. C.; CORIOLANO, L. N. Dialogando com Experiências Vivenciadas em Marraquech e América Latina para a Compreensão do Turismo Solidário, **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 3, n. 1, p. 4-24, 2009.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de La Investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, I. E. **Manual de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica**. 9.ed., Rio de Janeiro: **Impetus**, 2012.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVEIRA, A. D. M; YOSHINAGA, C. E; BORBA, P. R. F. Crítica a Teoria dos *Stakeholders* como função – objetivo corporativo. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v 12, 2005.
- SIQUEIRA JR., A. I. **Metodologias de Media Training desenvolvidas pelas assessorias de comunicação**. 2013. Dissertação (Mestrado em comunicação social) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2013.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v.20, n.3, p. 571-610, 1995.
- THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de administração contemporânea**. [online]. v. 14, n. 2, p. 229-250, 2014. Disponível em <http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos132013/551.pdf>. Acesso em: 14 maio 2014.
- TORQUATO, G. **Tratado de comunicação: organizacional e política**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- UTCHITEL, R. O clipping como ferramenta estratégica da assessoria de imprensa. In: PALMA, J. R. **Jornalismo Empresarial**. Porto Alegre: Sulina/ARI, 2007.
- UBABEF - União Brasileira de Avicultura. **Exportações de carne de frango para o Oriente Médio**. 2013. Disponível em <http://www.ubabef.com.br/noticias/696?m=62>. Acesso em: 22 ago. 2014.
- VALOR SETORIAL Tendências-presença e aptidão para ouvir todos os públicos. **Comunicação Corporativa**. (2010), Disponível em <http://www.revistavalor.com.br/home.aspx?pub=27&edicao=3>. Acesso em: 24 ago. 2014.
- VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A Utilização de Métodos Qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. **Opinião Pública**, v. 7, n.1, p.1-15, 2001.
- VIANA, F. **De cara com a mídia: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2001.
- VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; CARMONA, V. C.; SEREIA, V. J. Institucionalizando a participação dos *stakeholders* na definição de estratégias: uma análise do órgão público do turismo do Estado do Paraná. In: SEMEAD Sustentabilidade Ambiental nas Organizações, 13., FEA/USP. **Anais...** Universidade de São Paulo: FEA/USP, 29, 30 e 31 de outubro de 2010. Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/semeadusp>. Acesso em: 14 maio 2014.
- VILLELA, R. **Quem tem medo da imprensa?** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo Atlas, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Artigo recebido em 06/04/2015 e aceito para publicação em 27/11/2015
